

PENGUKURAN KINERJA MELALUI JUST IN TIME DAN BALANCE SCORECARD

Al Azhar A

Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau

ABSTRAK

Just in time adalah suatu sistem berdasarkan tarikan permintaan yang membutuhkan barang untuk ditarik melalui sistem oleh permintaan yang ada, bukan didorong ke dalam sistem pada waktu tertentu berdasarkan permintaan yang diantisipasi. JIT berfokus pada eliminasi pemborosan, pengurangan persediaan dan pengembangan hubungan dengan supplier yang kuat, peningkatan keterlibatan para karyawan dan pengembangan program-program yang berfokus pada pelanggan, sehingga JIT membantu perusahaan untuk menjadi lebih efisien dan dapat dikelola secara lebih baik, sehingga dapat menghasilkan laba yang lebih baik dan memberikan tingkat kepuasan yang lebih kepada pelanggan dari pesaing.

Balanced scorecard terdiri atas sekumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.

Key words: kinerja, just in time, balance scorecard

PENDAHULUAN

Akuntansi manajerial membantu perusahaan untuk mengapresiasi peran perusahaan dalam berkompetisi. Perusahaan dituntut untuk melakukan berbagai program perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang dimulai dengan adanya *just in time*. Menurut Garrison (2008) *continuous improvement* dapat digambarkan sebagai usaha perbaikan pada mata rantai yang paling lemah dan jika perbaikan berjalan sukses, maka tidak lagi menjadi bagian yang lemah.

Just in time (JIT) merupakan suatu sistem pengendalian dan produksi, dimana perusahaan hanya membeli material dan memproduksi unit output sesuai dengan permintaan aktual dari konsumen. Dalam sistem JIT, persediaan dikurangi sampai dengan tingkat minimum bahkan sampai dengan nol. Pendekatan JIT dapat digunakan oleh perusahaan manufaktur maupun dagang, perusahaan jasa dan pengecer, perusahaan rumah sakit serta toko serba ada (*departement store*).

Bagi suatu perusahaan, pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting. Pengukuran tersebut dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur sistem imbalan perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya berfokus pada aspek finansial. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang cepat telah mengubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*. Paradigma baru ini juga menyebabkan pergeseran pengukuran kinerja finansial ke pengukuran kinerja nonfinansial, seperti: kepuasan

pelanggan, inovasi produk dan sebagainya. *Balanced scorecard* merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja tersebut.

Sementara itu dalam perjalanan bisnis suatu perusahaan, pendekatan *balanced scorecard* memberikan kerangka (framework) untuk menjabarkan perencanaan stratejik yang komprehensif/integral guna masa depan perusahaan. *Balanced scorecard* menawarkan cara baru pengukuran kinerja yang kompetitif.

Dengan demikian perusahaan yang beroperasi pada lingkungan yang cepat berubah dan bersaing secara global akan selalu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat bertahan (*going concern*). Perusahaan juga harus selalu melakukan reevaluasi terhadap kinerjanya.

PEMBAHASAN

Just in Time (JIT)

Just in time yaitu sebuah metode proses produksi yang mana produk-produk diproduksi hanya jika dibutuhkan, Atkinson et.al (2008). Filosofi JIT diadopsi oleh perusahaan-perusahaan Amerika (berasal dari Jepang) seperti IBM, General motor dan Eastman Kodak. Dalam usaha untuk menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas produk dan fleksibilitasnya untuk menanggapi kebutuhan pelanggan, perusahaan-perusahaan tersebut telah melakukan inovasi baru, Blocher (2008) mengatakan bahwa sistem pamanufakturan JIT dengan menggunakan alat *kanban* dan sel kerja serta menggunakan berbagai teknik otomatisasi seperti robot. *Kanban* dalam bahasa Jepang berarti kartu, yaitu seperangkat kartu pengendali yang digunakan untuk memberi tanda kebutuhan bahan dan produk untuk memindahkan dari satu operasi ke operasi berikutnya dalam suatu lini perakitan. Sedangkan sel kerja merupakan bagian/kelompok kecil dengan proses pamanufakturan yang saling berhubungan guna merakit suku cadang menjadi produk akhir. Lebih lanjut, Blocher (2008) sistem JIT memiliki tiga komponen utama :

- 1). Pamanufakturan JIT untuk meningkatkan hubungan dengan supplier, melancarkan lini produk dan menurunkan waktu set up dan persediaan.
- 2). Melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan menurunkan pemborosan.
- 3). Pengembangan karyawan dan pemberian wewenang yang lebih besar untuk mempromosikan komitmen personil terhadap perusahaan.

Sistem JIT merupakan sistem produksi yang komprehensif dari sistem persediaan dimana bahan baku dan persediaan dibeli sesuai dengan kebutuhan produksi. Filosofi JIT dapat diterapkan pada semua tingkatan bisnis seperti pembelian, produksi dan pendistribusian produk kepada pelanggan. Tujuan JIT adalah penghematan biaya terhadap persediaan, proses produksi serta pencapaian laba tertentu pada saat produk dijual, produksi yang komprehensif dari sistem manajemen persediaan dimana bahan baku dan persediaan dibeli sesuai dengan kebutuhan produksi.

Konsep JIT menekankan pada pembelian bahan baku yang sesuai dengan kebutuhan proses padat produksi, diusahakan untuk tidak kurang atau lebih pada saat bahan betul-betul dibutuhkan untuk membuat produk yang dipesan konsumen baik melalui pesanan maupun kebutuhan pasar, sehingga tidak ada persediaan bahan baku di gudang kecuali habis diproses. JIT menekankan pada suatu proses

produksi untuk menghasilkan produk yang segera diproduksi tanpa membutuhkan waktu yang lama sehingga dari satu tahapan produksi tidak terdapat barang dalam proses. Demikian pula terhadap produk jadi, konsep JIT menekankan agar barang jadi tersebut segera diserahkan kepada konsumen tanpa ditumpuk dalam gudang sehingga hampir tidak ada barang jadi. Dengan demikian JIT bukan berarti menekankan pada aspek *Zero Inventory Production* (ZIP). Hal ini disebabkan persediaan merupakan salah satu pemborosan yang terkadang memerlukan biaya yang cukup tinggi, Usry (2006:241). Dengan konsep JIT bukan berarti tidak mengenal persediaan. Persediaan tetap ada pada akhir periode akuntansi yang pada saatnya nanti berguna untuk menyusun laporan keuangan. Inti dari konsep JIT adalah program pengurangan jumlah persediaan yang dibutuhkan dalam waktu yang tepat.

Produksi JIT

Dalam aktifitas manufakturing sering dijumpai adanya bahan baku yang jelek, kerusakan mesin produksi, pelatihan tenaga kerja yang kurang baik dan toleransi yang melampaui kapasitas produksi. Dengan produksi JIT diharapkan hal-hal semacam ini dapat dihindari atau diminimasi. Produksi JIT merupakan suatu sistem dimana setiap komponen pada lini produk segera diproduksi pada saat yang diperlukan oleh tahap berikutnya dalam lini produk tersebut. Hal di atas sebetulnya berawal dari persediaan bahan baku yang sedikit, pada saat yang tepat untuk menghasilkan produk dari suku cadang yang relatif sedikit pula (*small lot size*), rak atau tempat barang, komputer pengendalian persediaan serta karyawan bagian persediaan.

Sehingga operasi hanya memproduksi untuk memenuhi permintaan dari operasi berikutnya. Operasi tidak akan terjadi sebelum ada tanda dari proses selanjutnya yang menunjukkan permintaan produksi. Bahan dan suku cadang yang tiba pada saat yang ditentukan untuk dipakai dalam produksi. Dengan JIT, produksi ditentukan oleh permintaan

Oleh karena itu, JIT tidak mungkin diterapkan dalam perusahaan yang permintaan atas produknya sangat sulit diperkirakan. Dengan kata lain, operasi JIT memproduksi komponen produksi tepat pada waktu memenuhi produksi. Sedangkan operasi tradisional memproduksi komponen produksi dalam jumlah besar dengan maksud mengantisipasi jika terjadi sesuatu (*just in case*). Karakteristik yang menonjol dapat dilihat pada operasi JIT, yaitu :

- a) Mempertahankan jumlah persediaan seminimum mungkin
- b) Memelihara kualitas produk tetap tinggi.
- c) Pembelian material dan memproduksi barang hanya dilakukan jika dibutuhkan.
- d) Membangun sistem penjadwalan yang disiplin.
- e) Memelihara pekerja/karyawan yang memiliki beberapa keterampilan.
- f) Membangun sistem manufakturing yang fleksibel.
- g) Mesin dilakukan secara sederhana dan relatif murah.

Pada akhirnya kelemahan produksi JIT sudah barang tentu terletak pada *buffer stock* atau *safety stock* yang relatif kecil. Jika terjadi mesin rusak maka produksi banyak yang rusak/jelek sehingga proses produksi menjadi terhenti. Jadi sistem produksi JIT sesungguhnya menuntut kualitas bahan baku yang baik, mesin produksi yang prima dan tenaga kerja yang terlatih.

Tingkat koordinasi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan sistem JIT mengacu pada masalah-masalah seperti: pemborosan, penyusutan, persediaan dan pemasok yang tidak dapat diandalkan. JIT membantu perusahaan untuk menjadi

lebih efisien dan dapat dikelola secara lebih baik, sehingga dapat menghasilkan laba yang lebih baik dari saingannya. JIT dapat digambarkan sebagai perangkat teknik pemanufakturan dalam konsep atau pilosofi dari pekerjaan bisnis yang meminimasi tingkat persediaan, Clinton dan Ko-Cheng Hsu (1997:256).

Secara umum JIT pemanufakturan lebih berorientasi pada efektifitas sementara pendekatan tradisional lebih mementingkan efisiensi. JIT juga menitikberatkan pada mutu suatu produk dan menghendaki proses yang simplikasi serta dapat mengatasi permasalahan yang timbul.

Ada tiga hal yang membedakan JIT dengan pendekatan tradisional, dimana implikasinya membutuhkan perubahan-perubahan dalam pengendalian manajemen :

- 1). Pengaruh terhadap pengendalian manajemen bahwa JIT lebih memfokuskan pada proses pemanufakturan. Dalam sistem JIT diasumsikan terjadi perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas. Ukuran kinerja nonfinansial dan pengendalian transaksi dan aktivitas dianggap lebih penting daripada efisiensi.
- 2). Tenaga kerja sehubungan dengan pekerjaan produksi tidak perlu spesifik dalam menjalankan tugasnya tapi dilatih untuk dapat menjalankan berbagai tugas produksi. Komunikasi sesama tim kerja sangat dianjurkan untuk mengidentifikasi pemecahan masalah. Semangat korporasi dan loyalitas pada perusahaan sangat diharapkan.
- 3). Pemasok menjadi dasar pertimbangan dilakukannya JIT. Proses produksi sangat tergantung pada suplai bahan baku dari pemasok. Pendekatan tradisional berusaha meminimalkan biaya perunit. Sementara JIT dianjurkan untuk menghentikan lini produk untuk mencegah *defect* produk cacat ataupun perbaikan proses. Pencegahan terhadap *defect* diutamakan dengan meminimalkan aktivitas *nonvalue-added*.

Pada pendekatan tradisional sistem identifikasi *customer* yang layak dengan memasarkan produk yang dihasilkan. Sementara JIT mengidentifikasi produk-produk untuk menghasilkan produk seperti yang diinginkan konsumen. Dengan pendekatan tradisional, sistem penjadwalan produksi berdasarkan pada keahlian pekerja dan untuk *batch* yang besar. Sistem penjadwalan produksi JIT berdasar pada pencapaian fleksibilitas untuk memenuhi permintaan konsumen.

Dengan demikian lingkungan JIT menghendaki perusahaan memiliki persediaan yang sedikit sehingga unit produksi harus menjaga komunikasi yang baik dengan unit organisasi, unit-unit terkait, pelanggan dan pemasok perusahaan. Hal-hal yang terjadi berkaitan dengan persediaan (kuantitas/kualitas pemrosesan) serta masalah finansial menyebabkan langkah dimulainya implementasi JIT.

Defenisi *Balanced Scorecard*

Kata *balanced scorecard* terdiri atas dua kata yaitu : kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor maksudnya kartu yang digunakan untuk masa depan sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu ;finansial dan nonfinansial.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran. Kinerja keuangan yang buruk dalam pengukuran tradisional bukan merupakan kartu mati dalam pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pengertian *balanced scorecard* menurut Atkinson et .al (2008):

"The balanced scorecard (BSC) provides a system for measuring and managing all aspects of company's performance. Balanced scorecard a strategic management system that translates an organization's strategy into clear objectives, measures, targets, and initiatives organized by four perspectives: financial, customer, internal, learning and growth".

Sedangkan pengertian *balanced scorecard* menurut Chang dan Chow (1999:396:

"The balanced scorecard is an integrated set of performance measures comprising both current performance indicators and drivers of future performance, and financial as well as non-financial measures. For managers of organizations, the function of balanced scorecard is to provide a holistic view of what is happening both inside and outside the organization ".

Dari kedua pengertian di atas menunjukkan bahwa melalui *balanced scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan pencapaian nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini (Kaplan, 1996).

Melihat begitu pentingnya *balanced scorecard* maka tataran konsep dan implelementasinya dinilai memiliki keistimewaan dibandingkan dengan pengukuran kinerja sebelumnya, Ancella (1996:52). Pengukuran *balanced scorecard* bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi dan keharusan tunduk pada rencana yang telah ditetapkan sebagaimana dengan pengukuran tradisional. *Balanced scorecard* digunakan lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar. Kaplan dan Norton membedah *balanced scorecard* dalam empat perspektif pengukuran : Finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif-perspektif dalam Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif Finansial (*financial perspective*). Dalam *balanced scorecard* perspektif finansial tetap menjadi perhatian karena ukuran finansial merupakan konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan tindakan dan keputusan ekonomi yang diambil. Perspektif ini diimplementasikan dengan pengukuran profitabilitas, seperti arus kas, peningkatan penjualan, pendapatan operasi, dan perluasan pangsa pasar maupun pengembalian atas barang modal. Kaplan dan Norton (2006) menyatakan bahwa tolak ukur yang digunakan dalam perspektif finansial mempertimbangkan adanya tahapan *business life cycle* yaitu: pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*).

Growth adalah tahap pertama dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang baik. Tahap kedua, *sustain* adalah tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan syarat tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan berusaha mengembangkannya bila mungkin. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Tahap terakhir yaitu *harvest* atau *mature*, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau

membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama tahap ini memaksimalkan arus kas (*cash flow*) yang masuk ke perusahaan.

Perspektif Pelanggan (*customer perspective*). Perspektif ini merupakan sumber pendapatan perusahaan sebagai salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini manajer mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis sesuai target yang diharapkan.

Pengukuran didasarkan pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) dan pangsa pasar (*market share*), Atkinson et.al (2006). Sedangkan menurut Ary Nugroho (1998), timing peluncuran produk, persentase penjualan dari produk baru yang diluncurkan, persentase penjualan dari keseluruhan produk yang dihasilkan, serta ketepatan dalam pengiriman produk perlu juga dipertimbangkan.

Perspektif Internal (*internal perspective*). Perspektif ini difokuskan pada pengukuran kualitas, waktu dan efisiensi. Untuk dapat menentukan tolak ukur kinerja perusahaan, manajemen perlu mengidentifikasi proses internal perusahaan, Atkinson (2006). Proses tersebut terbagi kedalam empat tahapan, yaitu:

- a) Proses operasi (*operating processes*)
- b) Proses manajemen pelanggan (*customer management processes*)
- c) Proses inovasi (*innovation processes*)
- d) Proses regulasi dan sosial (*regulatory and social processes*).

Proses operasi adalah proses penyampaian produk atau jasa yang ada saat ini, merupakan dasar, proses dari hari ke hari dimana perusahaan menghasilkan produknya dan layanan dan mengirimkannya ke konsumen. Termasuk pula dalam hal ini penyediaan bahan langsung dari pemasok, pengolah bahan baku menjadi barang jadi dan pendistribusian barang jadi tersebut ke konsumen. Proses manajemen pelanggan yaitu suatu proses yang memilih, memperoleh, menyimpan dan menjalin hubungan dengan pelanggan. Dalam proses inovasi, perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan konsumennya dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang kemudian memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi dapat juga dikatakan sebagai proses penelitian dan pengembangan (*litbang*) produk, karena mayoritas keinginan inovasi berada dalam *litbang* perusahaan. Tolak ukur yang dapat digunakan diantaranya banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif bila dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, besarnya penjualan produk-produk baru tersebut, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru secara relatif serta besarnya biaya yang dibutuhkan. Proses yang terakhir yaitu regulasi dan sosial, suatu proses yang melebihi standar yang ditetapkan oleh peraturan dan perolehan fasilitas terhadap tujuan sosial yang diinginkan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning an growth perspective*). Perspektif ini mengidentifikasi kan pada tiga prinsip: *people*, *system*, dan *organizational alignment*, Atkinson et. al (2006). Perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat menimbulkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), *system* maupun prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi guna meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan

rutinitas. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini ada tiga hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

- a) Kemampuan pekerja
- b) Kemampuan sistem informasi
- c) Motivasi, pemberdayaan dan penjejajaran.

KESIMPULAN

Sistem JIT merupakan sistem produksi yang komprehensif dari sistem persediaan dimana bahan baku dan persediaan dibeli sesuai dengan kebutuhan produksi. JIT dapat diterapkan pada semua tingkatan bisnis seperti pembelian bahan baku, proses produksi dan pendistribusian produk kepada pelanggan. Meskipun demikian JIT bukan berarti menekankan pada aspek *Zero Inventory Production* (ZIP). Inti dari konsep JIT adalah program pengurangan jumlah persediaan yang dibutuhkan dalam waktu yang tepat

Balanced scorecard yang menekankan pengukuran finansial dan nonfinansial (pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan) perlu menjadi bagian dari sistem informasi bagi perusahaan di semua lini. Begitu pentingnya *balanced scorecard* sehingga dapat digunakan sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar dalam suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, 2006, *Management Accounting*, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Anthony, R.N. and Govindrajana V., 2006, *Management Control Systems*, The Mc. Graw Hill Companies Inc., United States of America
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin, 2008, *Cost Management: a strategic Emphasis*, the Mc. Graw Hill Companies Inc., United States of America
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, 2008, *Managerial Accounting*, Mc.Graw-Hill Companies Inc, United States of America
- Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen, 2005., *Management Accounting*, 7ed South-Western, United States of America
- Yuwono S., Sukarno., E., Ichsan M., 2003., *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard; menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.